Universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en: Administración de negocios con mención

Curso: Desarrollo de proyectos

MA. Ing. Herbert Ardón

Análisis de los factores que influyen en el éxito de proyectos de desarrollo inmobiliario sobre terrenos en Guatemala: Club del Bosque, Fraijanes Guatemala.

Autor: Jeremy Andrés Torres Batres

Carné: 5120-21-5876

Guatemala, 25 de julio del 2026

Índice

	Pág.
Introducción	**1**
I. Teoría relevante	**3**
II. CASO	**7**
A. Objetivos de aprendizaje	**8**
B. Párrafo de apertura	**9**
C. Antecedentes generales de la organización	**10**
D. Área específica de interés	**12**
E. Situación específica, decisión, problema u oportunidad	**14**
F. Alternativas	**25**
G. Conclusión	**29**
H. Preguntas	**30**
1. Preguntas y respuesta relativas a las inquietudes teóricas	**30**
2. Preguntas y respuestas relativas a la experiencia	**31**
Referencias	**33**

Introducción

El desarrollo de proyectos inmobiliarios representa una actividad estratégica para el crecimiento urbano y económico, debido a que integra procesos de planificación, gestión técnica, análisis financiero, comercialización y cumplimiento de disposiciones legales que condicionan su ejecución. Sin embargo, durante el desarrollo de este tipo de proyectos pueden surgir situaciones imprevistas que obligan a las organizaciones a replantear decisiones previamente establecidas, haciendo necesaria una adecuada gestión del cambio para preservar la viabilidad del proyecto y mantener la confianza de los diferentes interesados. En este contexto, la capacidad de adaptación organizacional constituye un factor determinante para enfrentar escenarios dinámicos sin comprometer los objetivos estratégicos de la empresa.

El presente caso de estudio analiza la experiencia del proyecto Club del Bosque, desarrollado por RV4, construido por Consba y comercializado por MiRaíz Inmobiliaria, tomando como eje central la modificación del diseño de la urbanización solicitada por la Municipalidad de Fraijanes, Guatemala durante la etapa de preventa del proyecto. A partir de esta situación se examinan las decisiones gerenciales adoptadas para atender los requerimientos regulatorios, gestionar la relación con los clientes afectados y garantizar la continuidad del desarrollo inmobiliario, evaluando las implicaciones administrativas, comerciales y operativas derivadas de dicho cambio.

Para el desarrollo del estudio se empleó una metodología basada en el análisis de un caso de resolución de problemas, sustentada en la revisión de literatura especializada sobre gestión de proyectos, gestión del cambio y administración de proyecto inmobiliarios, complementada con información primaria obtenida de la experiencia profesional del autor dentro del proceso de comercialización del proyecto. Este enfoqué permitió integrar los fundamentos teóricos con la realidad empresarial, favoreciendo un análisis critico orientado a la toma de decisiones.

Finalmente, el documento se estructura en dos grandes apartados. El primero desarrolla la teoría relevante que fundamenta el análisis del caso mediante concepto

relacionados con la gestión de proyectos, la gestión del cambio, la toma de decisiones y el desarrollo inmobiliario. El segundo presenta el caso de estudio, en el cual se describen los antecedentes de la organización, la situación problemática, las alternativas evaluadas, las conclusiones obtenidas y las preguntas orientadas al análisis académico y practico de la experiencia.

I. Teoría relevante

El desarrollo de proyectos inmobiliarios constituye una actividad estratégica que integra aspectos técnicos, financieros, legales, comerciales y administrativos con el propósito de transformar un terreno en un producto capaz de satisfacer las necesidades del mercado y generar valor para los inversionistas. Este tipo de proyectos requiere una adecuada coordinación entre las diferentes áreas involucradas, ya que su ejecución comprende desde la identificación de una oportunidad de inversión hasta la entrega final del producto, involucrando recursos humanos, tecnológicos y económicos que deben administrarse de manera eficiente para alcanzar los objetivos propuestos (Project Management Institute, 2021).

La complejidad que caracteriza a los proyectos inmobiliarios hace indispensable que cada etapa se lleve de manera planificada de forma sistemática y ordenada. Generalmente, el proceso inicia con la identificación de un terreno que reúna las condiciones necesarias para su desarrollo, considerando variables como la ubicación, accesibilidad, potencial de crecimiento urbano y condiciones de mercado. Posteriormente, se realizan estudios técnicos, legales, financieros y comerciales que permiten determinar la viabilidad del proyecto antes de avanzar hacia el diseño urbanístico, la obtención de permisos u licencias y el inicio de las obras de urbanización. Una adecuada planificación reduce la incertidumbre y facilita la toma de decisiones durante todo el ciclo de vida del proyecto (Kerzner, 2022).

La selección del terreno representa uno de los factores con mayor influencia en el éxito de un desarrollo inmobiliario, debido a que condicione el comportamiento futuro de la inversión y el nivel de aceptación por parte del mercado. Aspectos como la cercanía a vías principales de acceso, comercios, centros educativos, áreas recreativas, servicio de salud y zonas con proyección de crecimiento incrementan el atractivo del proyecto y favorecen la generación de plusvalía a media y largo plazo. De igual forma, la evaluación de las características geotécnicas del suelo, la disponibilidad de recursos hídricos y el cumplimiento de la normativa municipal permiten disminuir riesgos técnicos y legales que podrían afectar la ejecución del proyecto.

Además, los aspectos técnicos, el éxito de un proyecto inmobiliario depende de una gestión eficiente que permitan coordinar adecuadamente los recursos, controlar los tiempos de ejecución y responder oportunamente ante situaciones que puedan modificar el desarrollo inicialmente previsto. La gestión de proyectos proporciona herramientas para planificar, ejecutar, supervisar y controlar cada una de las actividades necesarias, facilitando el cumplimiento del alcance, el cronograma, el presupuesto y los estándares de calidad definidos desde la etapa de planificación. Asimismo, promueve una comunicación efectiva entre los diferentes actores involucrados, fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a cambios internos o externos que puedan surgir durante la ejecución del proyecto (Project Management Institute, 2021).

Durante el desarrollo de proyectos inmobiliarios es frecuente que se presenten situaciones imprevistas derivadas de factores técnicos, económicos, legales o regulatorios que obliguen a realizar ajustes sobre la planificación inicial, en estos escenarios, la capacidad de adaptación y la gestión adecuada del cambio adquieren un papel determinante para minimizar los impactos sobre el proyecto y preservar la confianza de los diferentes grupos de interés. La implementación de mecanismo de seguimiento y control permite evaluar el efecto de cada modificación, identificar alternativas viables y adoptar decisiones que mantengan la continuidad del proyecto sin comprometer su rentabilidad ni los compromisos adquiridos con los clientes.

En este contexto, la comercialización constituye un componente estratégico que trasciende la simple venta del producto inmobiliario. Actualmente, numerosos desarrolladores implementan esquemas de preventa como mecanismo para facilitar el acceso de los compradores a condiciones preferenciales y fortalecer el flujo financiero necesario para ejecutar las diferentes fases del proyecto. Este modelo exige mantener una comunicación transparente con los clientes, administrar adecuadamente sus expectativas y generar confianza durante el periodo que transcurre entre la adquisición del inmueble y la entrega definitiva, especialmente cuando el desarrollo aún se encuentra en etapas iniciales de construcción.

La integración de todos estos elementos evidencia que el éxito de un proyecto inmobiliario no depende únicamente de la calidad de la infraestructura desarrollada, sino también de la capacidad de la organización para planificar estratégicamente, gestionar los riesgos, coordinar a los diferentes interesados y tomar decisiones oportunas frente a los cambios que puedan presentarse durante la ejecución. Desde esta perspectiva, el análisis de experiencias reales permite comprender como la gestión administrativa y la toma de decisiones influyen directamente en los resultados obtenidos, constituyendo una valiosa fuente aprendizaje para futuros proyectos de desarrollo inmobiliario.

La comercialización en preventa se ha consolidado como una estrategia ampliamente utilizada por los desarrolladores inmobiliarios para impulsar la venta de proyectos antes de que finalicen las obras de urbanización o de construcción. Este modelo permite inicial la recuperación de la inversión desde las primeras etapas del proyecto, facilitando el flujo de efectivo necesario para continuar con su ejecución. Al mismo tiempo brinda a los compradores la oportunidad de adquirir inmuebles a precios preferenciales con una expectativa de valorización confirme el proyecto va avanzando y desarrollándose las obras de la infraestructura. Sin embargo, esta modalidad también exige un elevado nivel de planificación y transparencia, ya que las decisiones de compra se fundamentan principalmente en la confianza que el cliente deposita en el desarrollador y en la información que este proporciona.

La confianza representa uno de los activos más importantes dentro de un proyecto inmobiliario comercializado sobre planos, debido a que el cliente realiza una inversión sin contar aun con un producto físico terminado. En estas circunstancia, la credibilidad de la empresa, la claridad en la información, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la comunicación permanente se convierten en factores determinantes para mantener la satisfacción del comprador durante el tiempo que transcurre entre la adquisición y la entrega del proyecto. Cuando la organización administra adecuadamente estos aspectos, fortalece la percepción de seguridad de los inversionistas y contribuye a consolidar relaciones comerciales de largo plazo.

En proyectos inmobiliarios también resulta indispensable reconocer que intervienen diferentes actores con intereses particulares que pueden influir en el desarrollo del proyecto. Entre ellos destacan los inversionistas, la alta dirección, los equipos técnicos, las entidades gubernamentales, los proveedores, las empresas constructoras, el personal comercial y los clientes. Cada uno desempeña un papel especifico dentro del proceso y sus decisiones pueden generar efectos positivos o negativos sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por esta razón, la coordinación entre los distintos participante y el establecimiento de canales efectivos de comunicación favorecen una ejecución mas ordenada y reducen la posibilidad de conflictos durante el desarrollo del proyecto.

Dentro de estos actores, las municipalidades poseen una influencia significativa debido a su responsabilidad en la aprobación de permisos, licencias y demás requisitos legales necesarios para ejecutar el desarrollo inmobiliario. El cumplimiento de la normativa urbanística y ambiental constituyen un requisito indispensable para garantizar la viabilidad del proyecto y evitar retrasos o modificaciones que afecten su planificación inicial. De igual manera, las decisiones emitidas por las autoridades competentes pueden obligar a replantear aspectos técnicos del proyecto, haciendo necesaria una respuesta oportuna por parte de la organización para minimizar el impacto sobre los tiempos de ejecución, los costos y la relación con los clientes.

Ante escenarios de incertidumbre, la toma de decisiones gerenciales adquiere un papel estratégico dentro de la administración de proyectos inmobiliarios. Los directivos deben evaluar de manera objetiva las alternativas disponibles, considerando no solo el impacto financiero de cada decisión, sino también sus implicaciones legales, comerciales, operativas y reputacionales. Una decisión acertada requiere analizar información confiable, valorar los riesgos existentes y seleccionar la opción que mejor contribuya a la continuidad del proyecto y al cumplimiento de los compromisos asumidos con los diferentes grupos de interés. En este sentido, la capacidad de liderazgo y la rapidez para responder a situaciones imprevistas representan competencias fundamentales dentro de la gestión empresarial (Kerzner, 2022).

Como consecuencia de lo anterior, la gestión de proyectos inmobiliarios no puede limitarse únicamente al cumplimiento de cronogramas o presupuestos, sino que debe de orientarse hacia una administración integral que permita anticipar riesgos, adaptarse a cambios y preservar la confianza de los diferentes actores involucrados. La combinación de una adecuada planificación, una comunicación asertiva y efectiva en conjunto con una gestión responsable del cambio y una toma de decisiones fundamentada e informada contribuye significativamente a incrementar las probabilidades de éxito de un desarrollo inmobiliarios. Bajo esta perspectiva, resulta pertinente analizar un caso real que evidencie como estos elementos interactúan durante la ejecución de un proyecto y cuáles son los desafíos que enfrentan las organizaciones cuando las circunstancias externas obligan a replantear decisiones previamente establecidas.

II. CASO

En el presente caso de estudio desarrolla el análisis de una situación real ocurrida durante la planificación y comercialización del proyecto inmobiliario Club del Bosque ubicado en Fraijanes, Guatemala, desarrollado por RV4 y comercializado por MiRaiz Inmobiliaria bajo la modalidad de preventa y comercialización. El caso se centra en una problemática que surgió durante el proceso de obtención de licencias municipales, cuando fue necesario realizar modificaciones al diseño urbanístico inicialmente planificado para dar cumplimiento a requerimiento establecidos por la Municipalidad de Fraijanes. Esta situación genero la necesidad de replantear parte del proyecto y adoptar decisiones estratégicas que permitieran dar continuidad al desarrollo sin comprometer la confianza de los clientes ni la viabilidad de la inversión.

A partir de este escenario se analizarán las acciones implementadas por la organización para afrontar el cambio, los efectos que este produjo sobre la planificación, la comercialización y la relación con los compradores, así como las alternativas consideradas para minimizar su impacto. El propósito del caso es promover el análisis crítico y la aplicación de los principios de la gestión de proyectos en un

contexto empresarial real, permitiendo evaluar la importancia de la planificación, la comunicación organizacional y la toma de decisiones frente a situaciones imprevistas que pueden afectar el desarrollo de un proyecto inmobiliario.

A. Objetivos de aprendizaje

1. Objetivo general

Analizar la gestión del cambio implementada durante el desarrollo del proyecto de lotes Club del Bosque, como consecuencia de las modificaciones requeridas por la Municipalidad de Fraijanes, evaluando su impacto en la planificación, la comercialización y la toma de decisiones, con el propósito de identificar las estrategias aplicadas para garantizar la continuidad del proyecto y mantener la confianza con los clientes.

2. Objetivos específicos

- **a.** Analizar la importancia de la planificación y de la gestión de proyectos en el desarrollo de proyectos inmobiliarios comercializados bajo la modalidad de preventa.
- **b.** Evaluar el impacto que las modificaciones al diseño urbanístico generaron sobre la planificación, comercialización y la relación con los clientes en el proyecto Club del Bosque.
- **c.** Identificar las decisiones implementadas por la organización para la gestión del cambio, atender los requerimiento de la municipalidad y minimizar los efectos sobre el desarrollo del proyecto.
- **d.** Proponer alternativas de mejora orientadas a fortalecer la gestión del cambio, la comunicación con los grupos de interés y la toma de decisiones en futuros proyectos de lotes.

B. Párrafo de apertura

El desarrollo de proyectos inmobiliarios bajo la modalidad de preventa constituye una estrategia ampliamente utilizada por las empresas desarrolladoras para iniciar la comercialización de un proyecto antes de finalizar las obras de urbanización. Este modelo permite generar flujo de efectivo desde las primeras etapas del desarrollo y brindar a los compradores la oportunidad de adquirir inmuebles a precios preferenciales con expectativas de valorización futura. Sin embargo, también exige una adecuada planificación, una gestión eficiente de los riesgos y una comunicación constante con los clientes, debido a que las decisiones de compra se realizan principalmente con base en planos, diseños arquitectónicos y proyecciones del proyecto.

En este contexto se desarrolla el presente caso de estudio, el cual analiza el proyecto Club del Bosque, un desarrollo inmobiliario de lotes urbanizados impulsado por RV4 y comercializado por MiRaíz Inmobiliaria en el municipio de Fraijanes, Guatemala. La preventa inicio en enero del 2025 con un total de 147 lotes y un esquema comercial orientado a ofrecer precios preferencial durante las primeras fases del proyecto. Mientas el proceso de comercialización avanzaba y varios clientes ya habían formalizado sus promesas de compraventa, la Municipalidad de Fraijanes solicito modificaciones al diseño urbanístico originalmente presentado para la obtención de licencias, generando la necesidad de replantear parte del proyecto y redefinir algunas decisiones previamente adoptadas.

Como consecuencia de dicha modificación, la organización debió de evaluar diferentes alternativas y soluciones para cumplir con los requerimientos municipales sin afectar la continuidad del desarrollo ni deteriorar la confianza de los clientes que ya habían realizado su inversión. La situación involucro aspectos técnicos, legales, comerciales y administrativos, convirtiéndose en un escenario que permite analizar la importancia de la gestión del cambio, la comunicación con los grupos de interés y la toma de decisiones dentro de un proyecto inmobiliario.

Tabla 1: Actores involucrados en el caso de estudio

ACTOR	PARTICIPACIÓN EN EL CASO
RV4	Empresa desarrolladora y responsable de la planificación del proyecto inmobiliario
CONSBA	Empresa encargada de ejecutar las obras de urbanización e infraestructura del proyecto.
MiRaíz Inmobiliaria	Empresa responsable de la comercialización del proyecto y de la atención a los clientes
Municipalidad de Fraijanes	Autoridad responsable de la revisión del proyecto y de la emisión de los requerimientos para la obtención de licencias
Clientes	Compradores de los lotes en etapa de preventa, algunos afectados por la redistribución del proyecto
Arquitecto principal y Gerencia General	Responsables de coordinar los cambios técnicos y administrativos derivados de la modificación del proyecto

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por RV4 (2026).

C. Antecedentes generales de la organización

RV4 es una empresa guatemalteca con más de sesenta años de experiencia en la administración y desarrollo de bienes inmuebles, participando en proyectos relacionados con oficinas, clínicas, viviendas y lotes residenciales. A lo largo de su trayectoria ha consolidado un modelo de negocio orientado a identificar oportunidades de inversión en zonas con alto potencial de crecimiento, desarrollando proyectos que integran infraestructura, planificación urbanística y estrategias de comercialización enfocadas en generar plusvalía para los compradore. La experiencia adquirida durante varias décadas ha permitido a la organización fortalecer sus procesos administrativos y ampliar progresivamente su presencia dentro del mercado inmobiliario guatemalteco.

El desarrollo de los proyectos se realiza mediante la integración de distintas áreas especializadas que participan de manera coordinada durante cada fase del proceso. La planificación urbanística, el diseño arquitectónico y la dirección general son liderados por el equipo técnico de RV4, mientras que la ejecución de las obras de urbanización e infraestructura se encuentran a cargo de CONSBA, empresa perteneciente al mismo grupo

empresarial y responsable de los movimientos de tierra, construcción de calles, instalación de drenajes, sistemas hidráulicos y demás obras necesarias para la habilitación del proyecto. Paralelamente, la comercialización es desarrollada por MiRaíz Inmobiliaria, empresa encargada de la promoción, asesoría y acompañamiento de los clientes durante todo el proceso de compra, desde la reserva del inmueble hasta la formalización de la promesa de compraventa y el seguimiento posterior.

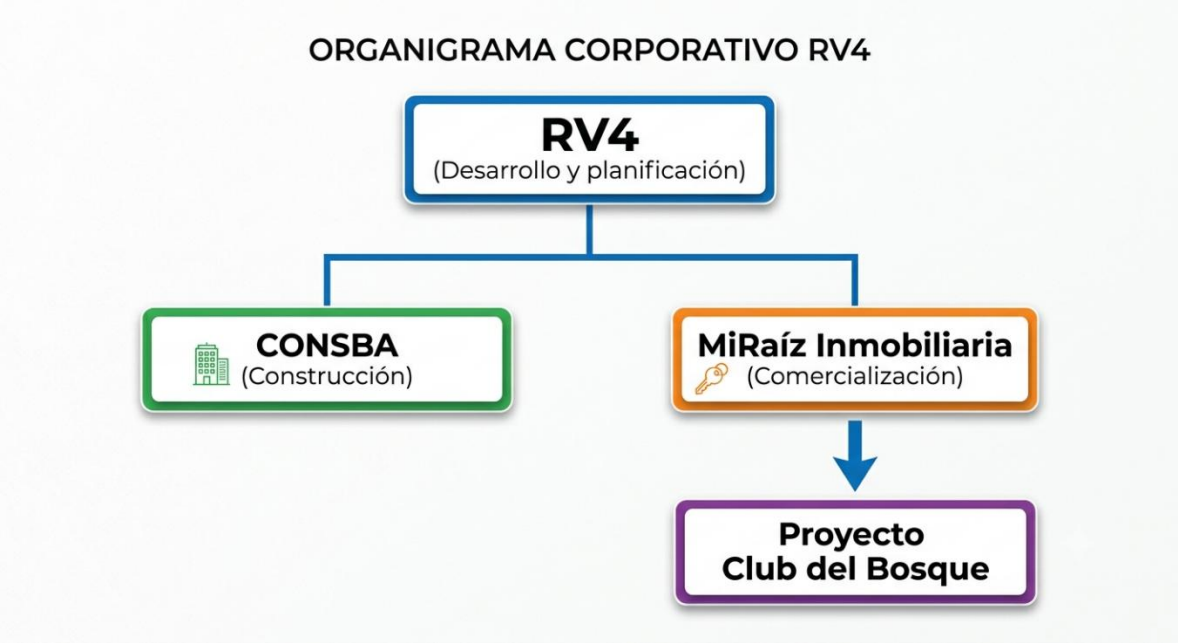
Dentro del portafolio de desarrollos impulsados por RV4 destacan proyectos de lotes con diferentes niveles de avance y características comerciales, entre ellos sobre sale Condado La Ceiba, proyecto que alcanzo la comercialización total de sus lotes y cuya urbanización fue concluida satisfactoriamente, constituyéndose en un referente para desarrollos posteriores. Asimismo, la empresa continúa ampliando su presencia mediante nuevos proyecto como Arboleda de Santa Elena, ubicado en el kilometro 26 de carretera a El Salvador, el cual aprovecha el crecimiento urbano de la zona y su cercanía con importantes vías de acceso, centros comerciales y servicios. Esta experiencia acumulada ha permitido fortalecer los proceso internos de planificación, construcción y comercialización de proyectos inmobiliarios específicamente en el áreas de lotes.

El presente caso de desarrolla sobre el proyecto Club del Bosque, localizado en municipio de Fraijanes, Guatemala específicamente en el kilómetro 31 de la carretera a El Salvador, dentro de la finca Hacienda La Querencia. El proyecto contempla la urbanización de 147 lotes residenciales comercializados inicialmente bajo la modalidad de preventa, ofreciendo infraestructura completa que incluye calles de concreto, banquetas, drenajes sanitario y pluvial, planta de tratamiento de aguas residuales, pozo mecánico con tanque elevado para abastecimiento de agua potable y diversas amenidades, entre ellas casa club gimnasio, área de eventos, cocina, recepción, canchas polideportivas, senderos recreativos y espacios destinado a la convivencia familiar.

Uno de los elementos diferenciadores del proyecto en su integración con el entorno natural de la finca Hacienda La Querencia, donde se ha previsto la conservación de aproximadamente cincuenta y dos manzanas destinadas a áreas verdes y bosque natural. Esta característica inspiro el nombre comercial Club del Bosque, reflejando el concepto de

un desarrollo residencial que busca combinar infraestructura urbana con amplios espacio naturales y senderos ecológicos, ofreciendo a los propietarios un entorno orientado a la recreación, bienestar y la valorización de la inversión a largo plazo. Bajo este contexto se desarrolla la situación analizada en el presente caso de estudio.

Figura 1: Relación funcional entre las empresas que participan en el desarrollo del proyecto Club del Bosque



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada pro RV4

D. Área específica de interés

El presente caso de estudio centra su análisis en la gestión del proyecto inmobiliario Club del Bosque, específicamente en la planificación, la gestión del cambio y la toma de decisiones asertivas implementadas durante el proceso de obtención de las licencias municipales para su desarrollo. El interés principal radica en comprender como un

requerimiento emitido por la Municipalidad de Fraijanes modifico la planificación urbanística inicialmente establecida y obligo a la organización a replantear aspectos técnicos, comerciales y administrativos de un proyecto que ya se encontraba en etapa de preventa.

El análisis se enfoca en la manera en que RV4 coordino el trabajo entre las diferentes áreas involucradas, incluyendo el diseño arquitectónico, la construcción, el área comercial y la atención a los clientes, con el propósito de garantizar la continuidad del proyecto y cumplir con las disposiciones emitidas por la autoridad municipal. Asimismo, se examinan las decisiones adoptadas para gestionar la reubicación de los clientes, la actualización del documento contractual y la adaptación del proyecto a las nuevas condiciones establecidas durante el proceso de licenciamiento.

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos, esta situación constituye un escenario de alto interés académico, ya que permite el análisis de como una organización enfrenta modificaciones obligatorias en el alcance del proyecto cuando este ya ha iniciado su fase de comercialización. En consecuencia, el caso ofrecer la oportunidad de evaluar la importancia de la planificación, la gestión de los interesados, la comunicación organizacional y la capacidad de adaptación frente a cambios regulatorios que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados.

Tabla 2: Aspectos que comprende el área específica de interés del caso de estudio

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Proyecto analizado	Club del Bosque
Empresa desarrolladora	RV4
Empresa constructora	CONSBA
Empresa comercializadora	MiRaíz Inmobiliaria
Área de análisis	Gestión del proyecto inmobiliario
Enfoque principal	Gestión del cambio durante el proceso de aprobación de licencias municipales
Problema central	Modificación del diseño urbanístico por requerimiento de la Municipalidad de Fraijanes
Principales involucrados	Junta Directiva, Arquitecto Principal, Municipalidad, equipo comercial y clientes

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por MiRaíz Inmobiliaria

E. Situación específica, decisión, problema u oportunidad

El proyecto Club del Bosque inicio su etapa de comercialización en enero del 2025 bajo la modalidad de preventa, ofreciendo a los compradores la oportunidad de adquirir lotes urbanizados a un precio preferencia desde las primeras fases del desarrollo. El proyecto contemplo la habilitación de un total de 147 lotes residenciales destinados a viviendas familiares con dimensiones estándar de 7X18 MTS que equivale a un área de 126 m², integrando un concepto urbanístico en el que incluye calles de concreto, banquetas, drenajes sanitarios y pluvial, pozo mecánico con tanque elevado para el abastecimiento de agua potable, planta de tratamiento de aguas residuales y diversas amenidades orientas a la recreación y convivencia de los futuros propietarios.

Durante esta etapa inicial, los lotes se ofrecían desde Q165,000.00, mientras que los terrenos de esquina tenían un valor de Q190,000.00, permitiendo a los compradores a acceder a precios de preventa los cuales eran inferiores a los previstos para las siguientes fases del proyecto confirme avanzara su desarrollo.

La estrategia comercial implementada por MiRaíz Inmobiliaria permitió que el proyecto alcanzar un importante nivel de aceptación durante los primeros meses de comercialización. Las ventas se realizaban principalmente con base en planos, renders arquitectónicos y la propuesta integral del desarrollo, debido a que las obras de urbanización aun se encontraban en sus etapas iniciales. Paralelamente, RV4 avanzaba en la planificación técnica y en la gestión de los permisos necesarios para la ejecución del proyecto, mientas CONSBA desarrollaba labores de limpieza del terreno y movimientos de tierra parciales autorizados por la Municipalidad de Fraijanes como parte de las actividades preliminares. Al momento en que surgió la situación analizada en este caso, aproximadamente 67 de los 147 lotes ya habrían sido vendidos, representado cerca del 46% del proyecto, lo que evidencia un avance comercial significativo aun cuando la urbanización definitiva todavía no había iniciado.

Figura 2: Ubicación general del proyecto Club del Bosque dentro de Hacienda La Querencia

Fuente: MiRaíz Inmobiliaria

Mientras el proceso de comercial avanzaba y las ventas continuaban desarrollándose conforme a la planificación establecida, RV4 gestionaba de manera paralela la obtención de las licencias municipales requeridas para ejecutar la urbanización definitiva del proyecto. Durante esta etapa, la Municipalidad de Fraijanes reviso la propuesta urbanística presentada por la empresa y emitió una serie de observaciones técnicas que condicionaban la aprobación de la licencia a la incorporación de modificaciones en el diseño original del desarrollo.

Entre los requerimientos más relevantes se encontraba la creación de una calle publica que no había sido contemplada en la planificación inicial, lo que implicaba reorganizar parte de la distribución urbanística del proyecto para cumplir con las disposiciones solicitadas por la municipalidad.

La incorporación de esta nueva vía pública genero un efecto directo sobre el diseño del proyecto, debido a que el espacio originalmente destinado para determinados lotes residenciales debía ser utilizado para la construcción de la calle requerida. Como consecuencia, fue necesario replantear parcialmente la distribución de las manzanas a modificar la ubicación de infraestructura previamente proyectada como lo fue el tanque elevado, la cancha de pádel, los juegos infantiles y redefinir algunos otros espacios destinados a las amenidades del desarrollo. Asimismo, el concepto inicial de Kiosco Club evoluciono hacia una Casa Club, fortaleciendo la propuesta de valor del proyecto como parte del proceso de actualización del diseño.

Aunque las modificaciones fueron consecuencia de un requerimiento emitido por la Municipalidad de Fraijanes y resultaban indispensables para continuar con el proceso de aprobación de las licencias, la organización enfrento el desafío de implementar dichos cambios sin interrumpir la comercialización del proyecto ni afectar la confianza de los compradores que ya habían formalizado su inversión durante la etapa de preventa. Esra situación represento un punto crítico para la gestión del proyecto, ya que aproximadamente el 46% de los lotes disponibles habían sido vendidos cuando fue necesario iniciar el proceso de rediseño y actualización del proyecto.

Figura 3: Plano comercial original utilizado durante la etapa inicial de preventa del proyecto Club del Bosque

Fuente: RV4 Desarrollos (2025)

Como se observa en la figura 3, el diseño comercial utilizado durante la etapa inicial de preventa presentaba una distribución distinta a la que posteriormente fue autorizada por la Municipalidad de Fraijanes. Sobre esta configuración inicial se desarrollo la estrategia comercial del proyecto y se formalizaron las primeras promesas de compraventa, por lo que los compradores realizaron su inversión considerando la ubicación especifica de los lotes y las características particulares que ofrecía cada uno dentro del desarrollo.

Durante el proceso de revisión técnica del expediente, la Municipalidad determino la necesidad de incorporar una vía pública dentro del proyecto como condición para continuar con la aprobación de las licencias correspondientes. Este requerimiento obligo a modificar parcialmente la planificación de la urbanización y a redistribuir algunos sectores del desarrollo.

Uno de los cambios mas representativos se produjo en la Manzana B, donde la incorporación de la nueva calle hizo necesario reorganizar la distribución originalmente prevista. Mientras los primeros lotes conservaron una configuración similar dentro del proyecto ya que todo el proyecto se movió más a la derecha, los lotes ubicados entre el B12 y el B30 fueron reubicados hacia sectores de la Manzana C, permitiendo adaptar el diseño sin afectar la continuidad general del desarrollo.

Además de la redistribución de lotes, la organización debió ajustar la ubicación de determinados elementos de infraestructura, entre ellos el tanque elevado para el sistema de abastecimiento del agua potable, así como replantear parte de las áreas destinadas a las amenidades. Estas modificaciones no alteraron la esencia del proyecto, pero su representaron un cambio importante respecto al diseño con el cual se había iniciado, generando la necesidad de actualizar la información proporcionada a los compradores y de implementar un proceso de gestión del cambio que permitiera mantener la confianza de los clientes y asegurar la continuidad del proyecto.

Figura 4: Plano comercial actualizado del proyecto Club del Bosque posterior a las modificaciones requeridas por la Municipalidad de Fraijanes

Fuente: RV4 Desarrollos (2026)

Tabla 3: Principales modificaciones incorporadas al proyecto Club del Bosque durante el proceso de aprobación municipal

Aspecto	Diseño Inicial	Diseño actualizado	Impacto en el proyecto
Calle pública	No contemplada	Incorporada por requerimiento municipal	Replanteamiento del diseño
Manzana B	Distribución original	Redistribución parcial de los lotes	Reubicaciones de clientes y actualización de documentación
Manzana C	Configuración original	Integró parte de los lotes redistribuidos	Nueva organización del proyecto
Tanque elevado	Ubicación inicial	Reubicado	Ajuste de infraestructura hidráulica
Área social	Kiosko Club	Casa Club	Fortalecimiento de la propuesta de valor de desarrollo
Cancha de padel	Ubicación inicial	Reubicado	Reubicacion atrás de MZ C por la redistribución de lotes

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por RV4 (2026).

La modificación del diseño del proyecto implico que la organización suspendiera temporalmente las actividades de movimiento de tierra mientras se desarrollaba el nuevo planteamiento técnico del proyecto y se obtenía la aprobación correspondiente por parte de la Municipalidad de Fraijanes. Una vez aceptado el nuevo diseño, los trabajos fueron reanudados considerando las nuevas condiciones establecidas, especialmente aquellas relacionadas con la construcción de la vía pública y la adecuación de los niveles de los terrenos. Este cambio represento un incremento en la complejidad de las obras, debido a que la nueva calle debía de mantener la misma elevación de la vía existente, generando movimientos de tierra adicionales que no habían sido contemplados durante la planificación inicial.

Paralelamente, la organización diseño una estrategia para gestionar el impacto comercial que las modificaciones podían generar sobre los clientes que ya habían formalizado su inversión. Antes de iniciar la comunicación con los compradores, el nuevo diseño fie presentado al equipo comercial mediante reuniones presenciales en las que se explicaron las razones técnicas y regulatorias que motivaron los cambios, así como los criterios que serian utilizados par atender cada caso. Esta preparación permitió que los asesores contarán con la información necesaria para resolver las inquietudes de los clientes y mantener un mensaje uniforme durante todo el proceso de comunicación.

La redistribución de los lotes se realizo procurando conservar, en la medida de lo posible, las condiciones de valor que cada comprador había considerado al momento de

realizar su inversión. En aquellos casos donde los terrenos originales presentaban características particulares, como vistas despejadas o ausencia de colindancias inmediatas, se buscaron ubicaciones que ofrecían beneficios equivalentes dentro del nuevo diseño. Cuando esta equivalencia no era completamente posible, se brindo a los compradores la oportunidad de visitar nuevamente el proyecto, revisar la maqueta, analizar el plano actualizado y seleccionar otras alternativas disponibles que respondieran mejor a sus expectativas.

Como parte del proceso de regularización documental, cada cliente cuya ubicación fue modificada firmo una nueva Solicitud de Promesa de Compraventa donde se mantenían las condiciones del financiamiento, cuotas y precio originalmente pactadas, registrando únicamente el cambio de ubicación del lote como observación especial. Posteriormente, se formalizo una extensión de la Promesa de Compraventa previamente legalizada, evitando que las modificaciones urbanísticas afectaran el precio originalmente adquirido durante la etapa de la preventa. Este criterio permitió respetar el compromiso comercial asumido por la empresa con los clientes, aun cuando el valor del mercado de los terrenos ya había experimentado incrementos derivados del avance del proyecto.

Figura 5: Fotografía del movimiento de tierra durante la etapa inicial del proyecto Club del Bosque

Fuente: Archivo fotográfico de MiRaíz Inmobiliaria (2025)

El reinicio de las actividades constructivas permitió que el proyecto retomara el cronograma de ejecución conforme al diseño urbanístico actualizado. A partir de este momento, las labores de movimiento de tierra comenzaron a reflejar físicamente las modificaciones aprobadas por la Municipalidad de Fraijanes, especialmente en los sectores donde se incorporó la nueva vía pública y se redefinieron algunas plataformas destinadas a los lotes residenciales. Estos trabajos permitieron que tanto el equipo comercial, como los clientes visualizaran con mayor claridad la configuración definitiva del proyecto, reduciendo progresivamente la incertidumbre que había caracterizado la etapa inicial de comercialización sobre planos.

Conforme aumentaban los avances físicos de la obra, también evoluciono la forma en que el equipo comercial presentaba el proyecto a los compradores potenciales. Inicialmente, la venta se apoyaba principalmente en planos comerciales. Renders y explicaciones técnicas; posteriormente, el proceso incorporo recorridos sobre el terreno, el uso de una maqueta física del desarrollo y herramientas digitales como archivos KMZ en Google Earth, permitiendo identificar con mayor precisión la ubicación de cada lote y facilitar la comprensión del proyecto por parte de los interesados.

Figura 6: Avance actual de las plataforma y movimientos de tierra del proyecto Club del Bosque

Fuente: Archivo fotográfico de MiRaíz Inmobiliaria (2026)

Los avances físicos del proyecto también facilitaron el proceso de comunicación con los clientes que habían resultado afectados por la redistribución de algunos lotes. A diferencia de la etapa inicial, donde la comercialización dependía principalmente de planos y representaciones graficas, la existencia de plataforma, vialidades en construcción y una maqueta física permitió que los compradores visualizaran con mayor precisión la ubicación de sus nuevas propiedades. Este elemento contribuyo a disminuir parte de la incertidumbre generada por las modificaciones al diseño urbanístico y fortaleció el proceso de toma de decisiones durante las reuniones personalizadas que el equipo comercial sostuvo con cada cliente.

Como parte de la estrategia de atención, la organización procuro que cada reubicación conservara, en la medida posible las ventajas que el comprador había considerado al realizar su inversión. Por ejemplo, algunos clientes que originalmente habían adquirido lotes sin colindancia inmediata hacia uno de sus frentes fueron trasladados a ubicaciones que mantenían beneficios equivalente, como la ausencia de vecinos en la parte posterior o una mejor relación con las áreas comunes del proyecto. Cuando la ubicación asignada inicialmente no satisfacía las expectativas del comprador, se permitió revisar otras opciones disponibles dentro del desarrollo, respetando siempre las condiciones económicas originalmente pactadas cuando el metraje permanecía sin modificaciones.

Uno de los casos más representativos correspondió a un inversionistas que había adquirido tres lotes durante la etapa de preventa. Como consecuencia de la redistribución del proyecto, las nuevas ubicaciones inicialmente propuestas no respondían a sus expectativas, por lo que solicito conservar un sector más cercano al originalmente adquirido. Después de revisar las alternativas disponibles, la empresa identifico una solución que permitía mantener una ubicación similar; sin embargo, dos de los terrenos presentaban un metraje superior al originalmente contratado.

En este caso, el valor pagado por los tres lotes adquirido inicialmente fue aplicado como parte del nuevo cálculo económico y el cliente únicamente cancelo la diferencia correspondiente al incremento de área, ajustándose posteriormente el plan de financiamiento. Este negociación permitió conservar al cliente dentro del proyecto y

evidencio la capacidad de la organización para adaptar soluciones a situaciones particulares sin afectar la transparencia del proceso comercial.

Otro caso relevante fue el de una compradora que manifestó inconformidad con la ubicación inicialmente asignada después del rediseño del proyecto. Con el acompañamiento de mi persona como asesor comercial, la cliente visito nuevamente el desarrollo, analizo la maqueta y reviso las opciones disponibles dentro del plano actualizado.

Como resultado de este proceso decidió seleccionar voluntariamente otro lote que, desde su perspectiva, ofrecía mejores características que la ubicación previamente asignada. Debido a que el terreno mantenía el mismo metraje del adquirido originalmente, la empresa respeto el precio de preventa pactado desde el inicio, fortaleciendo la percepción de confianza y flexibilidad durante la negociación.

A pesar de los esfuerzos realizados por la organización para preservar las condiciones de valor y mantener una comunicación transparente, dos compradores decidieron desistir de su inversión al considerar que las modificaciones alteraban las expectativas que habían construido respecto a la ubicación especifica de sus terrenos.

En ambos casos, la empresa procedió con la devolución de los recursos conforme a las condiciones contractuales aplicables, priorizando una solución transparente que evitara conflictos posteriores. Aunque estas cancelaciones representaron una consecuencia directa del cambio urbanístico, la mayoría de los clientes aceptaron nuevas condiciones propuestas, permitiendo que el proyecto continuara su desarrollo sin afectar significativamente su desempeño comercial

Tabla 4: Resumen del impacto comercial derivado de la modificación del proyecto Club del Bosque

Indicador	Resultado
Lotes totales del proyecto	147
Lotes vendidos al momento del cambio	67
Clientes afectados	19
Clientes que aceptaron la reubicación	17
Clientes que desistieron	2
Precio inicial lote estándar	Q165,000.00
Precio actual lote estándar	Q180,000.00
Precio inicial lote de esquina	Q190,000.00
Precio actual lote de esquina	Q205,000.00

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por MiRaíz Inmobiliaria (2026)

A pesar de las modificaciones implementadas durante la etapa de planificación y ejecución del proyecto, Club del Bosque continuo su proceso de comercialización y desarrollo confirme al nuevo diseño aprobado. La decisión de mantener las ventas activas, respetar las condiciones económicas pactadas con los clientes afectados y fortalecer la comunicación entre la organización y los compradores permitió reducir el impacto comercial derivado de los cambios. Al mismo tiempo, el avance progresivo de las obras incremento la confianza de nuevos inversionistas, quienes conocieron el proyecto najo el diseño actualizados y no percibieron las modificaciones realizadas durante la etapa inicial.

Con el transcurso de los meses, el proyecto comenzó a reflejar un incremento en su valor comercial como consecuencia del avance físico de la urbanización y de la consolidación de la propuestas inmobiliaria. Los lotes estándar que durante la etapa de preventa fueron comercializados en Q165,000.00, alcanzaron un precio de Q180,000.00, mientas que los de esquina pasaron de Q190,000.00 a Q205,000.00. Este comportamiento confirmo que, pese a las dificultades enfrentadas durante el proceso de aprobación municipal, el proyecto mantuvo su potencial de plusvalía y fortaleció su posición dentro del mercado inmobiliario del sector. La experiencia también puso de manifiesto la importancia

de una adecuada gestión del cambio, de la comunicación con los interesados y de la capacidad de adaptación organizacional para asegurar la continuidad de proyectos sujetos a decisiones regulatorias.

F. Alternativas

La situación presentada en Club del Bosque obligo a la organización evaluar diferentes cursos de acción para responder al requerimiento emitido por la Municipalidad de Fraijanes, procurando mantener el equilibrio entre el cumplimiento de las disposiciones regulatorias, la continuidad del proyecto y la confianza de los clientes que ya habían adquirido un lote durante la etapa de preventa. Debido a que las modificaciones solicitadas afectaban tanto el diseño de la urbanización como la relación con algunos compradores, la decisión no podía limitarse únicamente al aspecto técnico, sino que debía de considerar también las implicaciones comerciales, financieras y reputacionales que cada alternativa representaba para la organización.

Desde una perspectiva de la gestión de proyectos, toda modificación significativa en el alcance requiere evaluar diferentes opciones antes de implementar una decisión definitiva. En el caso analizado, la organización contaba con diversas alternativas que podrían ser aplicadas para atender el cambio regulatorio; sin embargo, cada una implicaba ventajas, limitaciones y riesgos distintos. El análisis comparativo de estas opciones permitió identificar la alternativa que mejor respondía a las necesidades del proyecto y de los diferentes interesados involucrados.

Tabla 5: Análisis comparativo de las alternativas evaluadas ante la modificación del proyecto Club del Bosque

Alternativa	Ventajas	Desventajas
Suspender temporalmente la comercialización hasta obtener la aprobación	Evitaba comercializar un proyecto sujeto a cambios y reducía el riesgo de futuras	Generaba una disminución temporal en el flujo de ingresos, retrasaba el

definitiva del nuevo diseño urbanístico	reubicaciones de clientes. Permitía concentrar los esfuerzos en la aprobación técnica del proyecto.	cumplimiento de las metas comerciales y podía afectar el posicionamiento alcanzado durante la etapa de preventa.
Continuar la comercialización utilizando el plano actualizado y gestionar individualmente a los clientes afectados.	Permitía mantener la continuidad comercial del proyecto, conservar el flujo de caja, respetar las condiciones económicas pactadas con los compradores y atender de forma personalizada cada situación derivada del cambio urbanístico.	Requería una mayor coordinación entre las áreas comercial, legal y técnica; además de incrementar la carga administrativa por la actualización de documentación contractual y el seguimiento individual de cada cliente.
Cancelar las operaciones afectadas y reiniciar la comercialización de los lotes involucrados.	Simplificaba el proceso de redistribución de lotes y evitaba negociar individualmente cada caso.	Podía afectar la reputación de la organización, disminuir la confianza de los compradores, incrementar las devoluciones de dinero y generar pérdidas económicas derivadas de la cancelación de ventas ya formalizadas.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis del caso y la información proporcionada por RV4 (2026).

El análisis de las alternativas permitió que la suspensión temporal de la comercialización reducía el riesgo de generar inconformidad entre los clientes; sin embargo, implicaba retrasar el flujo de ingresos necesario para sostener el desarrollo del proyecto y afectaba el posicionamiento comercial alcanzado durante la etapa de preventa. Por otra parte, cancelar las operaciones de los clientes afectados representaba una solución administrativamente sencilla, pero generaba consecuencias negativas para la reputación de la empresa y para la confianza construida con los compradores, además de incrementar el riesgo de conflictos derivados de la devolución de inversiones previamente formalizadas.

En contraste, al alternativas viable era continuar la comercialización, utilizando el plano actualizado y gestionar individualmente la situación de los clientes afectados ofreciendo un equilibrio entre los objetivos comerciales y las obligaciones regulatorias del proyecto. Aunque esta decisión implico un mayor esfuerzo operativo para el equipo comercial, permitió mantener la continuidad de las ventas, respetar los compromisos adquiridos con los compradores y adaptar el proyecto a los requerimientos establecidos por la Municipalidad de Fraijanes sin comprometer la viabilidad del desarrollo inmobiliario. Los resultados obtenidos evidencian que esta estrategia favoreció la estabilidad del proyecto, ya que únicamente dos de los diecinueve clientes afectados decidieron desistir de su inversión, mientras que el resto acepto las soluciones propuestas por la empresa.

Desde una perspectiva de gestión de proyectos, la alternativa seleccionada demostró que la adecuada coordinación entre las áreas técnica, legal y comercial constituye un elemento determinante para administrar cabios regulatorios durante la ejecución de un desarrollo inmobiliario. Asimismo, puso de manifiesto que una comunicación transparente, el respeto a las condiciones originalmente pactadas con los clientes y la capacidad de adaptar soluciones individuales permitieron preservar la confianza de los interesados y asegurar la continuidad del proyecto sin afectar significativamente su desempeño comercial.

Con base en el análisis realizado, se considera que la alternativa adoptada por la organización fue la mas adecuada para las condiciones que enfrentaba el proyecto en ese momento. Su bien implico con mayor carga administrativa y operativa para las áreas

involucradas, permitió cumplir con las disposiciones regulatorias sin detener la comercialización de desarrollo, mantener la relación con la mayoría de los clientes y preservar la viabilidad financiera del proyecto. Asimismo, la continuidad de las ventas y el incremento progresivo del valor de los lotes reflejan que la estrategia implementada contribuyo a consolidar el proyecto dentro del mercado inmobiliario y a fortalecer la confianza de nuevos compradores conforme avanzo su ejecución.

G. Conclusiones

El análisis del caso Club del Bosque permitió establecer que la gestión adecuada de los cambios regulatorios constituye un factor determinante para mantener la viabilidad de un proyecto inmobiliario. La decisión de adaptar el diseño de la urbanización conforme a los requerimientos de la Municipalidad de Fraijanes, sin detener la comercialización del proyecto, permitió equilibrar el cumplimiento normativo con los objetivos comerciales de la organización y preservar la confianza de la mayoría de los clientes.

La evaluación del impacto generado por la modificación del plano evidencio que la gestión de los interesados fue tan importante como la gestión técnica del proyecto. La comunicación personalizada, el respeto de las condiciones económicas pactadas y la búsqueda de soluciones individuales para los clientes afectados permitieron reducir las cancelaciones y fortalecer la percepción de transparencia durante el proceso de cambio.

El análisis de las alternativas demostró que continuar con la comercialización utilizando el plano actualizado represento la opción mas conveniente para las condiciones del proyecto. Aunque esta decisión implico mayores esfuerzos para las condiciones del proyecto. Aunque esta decisión implico mayores esfuerzos administrativos y comerciales, permitió mantener el ritmo de ventas, cumplir con las disposiciones regulatorias y consolidar el desarrollo inmobiliario confirme avanzo su ejecución.

El caso evidencia que los proyectos inmobiliarios requieren mecanismo de gestión del cambio que permitan oportunamente a modificaciones externas sin comprometer su desarrollo. Asimismo, demuestra que la coordinación entre las áreas técnica, legal y comercial, junto con una comunicación efectiva con los interesados, constituye un elemento estratégico para fortalecer la confianza de los clientes y contribuir al éxito del proyecto.

H. Preguntas

El análisis del caso desarrollado permite trasladar los principales hallazgos obtenidos hacia una reflexión académica y practica de la gestión de proyectos inmobiliarios. Las siguientes preguntas tienen como propósito fortalecer la compresión de los fundamentos teóricos abordados durante el estudio, así como analizar las decisiones gerenciales implementadas en el proyecto Club del Bosque frente a un cambio regulatorio que impacto su planificación y ejecución. Las respuestas integran los conceptos revisados en la teoría con la experiencia presentada en el caso, promoviendo una visión critica sobre la toma de decisiones dentro del contexto del desarrollo de proyectos.

1. Preguntas y respuestas relativas a las inquietudes teóricas

¿Cómo influye la gestión del cambio en la toma de decisiones durante el desarrollo de un proyecto inmobiliario sujeto a modificaciones regulatorias?

La gestión del cambio permite que las organizaciones respondan de manera planificada y estratégica ante situaciones que modifican las condiciones inicialmente previstas del proyecto. Cuando las variaciones provienen de disposiciones regulatorias, la toma de decisiones debe orientarse no solo al cumplimiento de los requisitos legales, sino también a minimizar sus efectos sobre el cronograma, los costos, el alcance y la satisfacción de los interesados. Una adecuada gestión del cambio fortalece la capacidad de adaptación de la organización y contribuye a mantener la viabilidad del proyecto frente a escenario imprevistos.

¿Por qué la gestión de los interesados representa un factor determinante para el éxito de los proyectos de desarrollo inmobiliario?

La gestión de los interesados permite identificar las necesidades, expectativas e influencia de cada actor involucrado en el proyecto, facilitando una comunicación efectiva durante todas las etapas de su desarrollo. Cuando la organización mantiene relaciones transparentes con clientes, autoridades, inversionistas y colaboradores, es posible disminuir la incertidumbre, fortalecer la confianza y reducir la resistencia frente a cambios que

puedan afectar el proyecto. Esto favorece una ejecución mas estable y una mejor aceptación de las decisiones adoptadas por la administración.

¿Qué criterios deben considerarse para seleccionar la alternativa mas conveniente frente a un cambio significativo dentro de un proyecto?

La selección de una alternativa debe fundamentarse en un análisis integral que considere el cumplimiento de la normativa aplicable, la viabilidad técnica y financiera, el impacto sobre los interesados, los riesgos asociados y la sostenibilidad del proyecto a mediano y largo plazo. Una decisión gerencial efectiva no busca únicamente solucionar el problema inmediato, sino garantizar que el proyecto continue generando valor para la organización y para quienes participan en el, manteniendo el equilibrio entre los objetivos estratégicos y las condiciones del entorno.

2. Preguntas y respuestas relativas a la experiencia

¿Qué decisión administrativa permitió que el proyecto Club del Bosque continuara su desarrollo pese a la modificación del diseño urbanístico solicitada por la Municipalidad de Fraijanes?

La organización decidió adaptar el diseño del proyecto conforme a los nuevos requerimientos municipales sin suspender la comercialización de los lotes. Paralelamente, implemento un proceso de comunicación personalizada con los clientes afectados, respeto las condiciones económicas originalmente pactadas y formalizo los cambios mediante la actualización de la documentación contractual. Estas acciones permitieron mantener la continuidad del proyecto y conservar la confianza de la mayoría de los compradores.

¿Qué factores contribuyeron a que la mayoría de los clientes aceptara la reubicación de sus terrenos dentro del proyecto?

La aceptación se debió principalmente a la transparencia con la que se explico el origen del cambio, demostrando que obedecía a una disposición municipal y no a una decisión unilateral de la empresa. Además, se procuro asignar ubicaciones con características similares o incluso con beneficios comparables a los inicialmente adquiridos,

respetando el precio de preventa y brindando atención personalizada para resolver las inquietudes de cada cliente. Esta estrategia permitió reducir las cancelaciones y fortalecer la credibilidad de la organización.

¿Qué enseñanzas aporta el caso Club del Bosque para la planificación y gestión de futuros proyectos inmobiliarios en Guatemala?

El caso evidencia que la planificación de proyectos inmobiliarios debe contemplar mecanismos de gestión del cambio que permitan responder oportunamente a modificaciones regulatorias sin comprometer la continuidad del desarrollo. Asimismo, demuestra que la coordinación entre las áreas técnica, legal y comercial, junto con una comunicación clara y permanente con los interesados, fortalece capacidad de la organización para enfrentar situaciones imprevistas y preservar la confianza de los clientes. Estas prácticas constituyen elementos estratégicos para incrementar la probabilidad de éxito en futuros desarrollos inmobiliarios.

Referencias

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2019). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (13.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Cámara Guatemalteca de la Construcción. (2024). *Sector construcción*. https://construguate.com

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Dirección de marketing* (16.ª ed.). Pearson Educación.

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales. (2024). *Instrumentos de evaluación ambiental en Guatemala*. https://www.marn.gob.gt/

MiRaíz Inmobiliaria. (2026). *Material comercial y documentación interna del proyecto Club del Bosque*. Documento interno no publicado.

Municipalidad de Fraijanes. (2024). *Información institucional y servicios municipales*. https://munifraijanes.gob.gt

Project Management Institute. (2021). *The Standard for Project Management*. Project Management Institute.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (14.ª ed.). Pearson Educación.

RV4 Desarrollo Inmobiliario. (2026). *Información técnica y comercial del proyecto Club del Bosque*. Documentación interna no publicada.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2023). *Guía general para la formulación y evaluación de proyectos de inversión pública*. https://www.segeplan.gob.gt

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2019). *Fundamentos de emprendimiento y gestión de pequeñas empresas*. Pearson Educación.